

LA IMPORTANCIA DE LOS PROCESOS DE NEGOCIO EN LAS IT

Autor: Daniel Enrique Vázquez Cubos

RESUMEN

Este artículo nos dará un enfoque del como los procesos de negocio en una compañía son importantes desde el punto de vista tecnológico, para de esta manera lograr un mejor entendimiento del negocio y muchas veces esto representará la oportunidad de mejorarlos mediante la Reingeniería de Procesos de Negocio.

La automatización de los procesos reduce errores, asegurando que los mismos se comporten siempre de la misma manera y dando elementos que permitan visualizar el estado de los mismos.

Una vez que conocemos nuestros procesos de negocio y utilizamos la reingeniería para eficientizarlos, podremos alinear la tecnología adecuada a nuestra empresa, con la seguridad de sacar la mayor ventaja competitiva.

Palabras clave: proceso, procesos de negocio, BPR, reingeniería, ventaja competitiva, mejora de procesos.

INTRODUCCIÓN

Hoy en día, la tecnología es un factor crítico en el éxito o fracaso de un negocio. Compañías que incorporan nuevo software y sistemas exitosamente en su infraestructura de información se posicionan para lograr ventajas competitivas sostenidas.

En el ámbito de negocios de hoy, eso significa implementar sistemas que proveen operaciones simplificadas y de bajo costo. Otras capacidades críticas, incluyen la habilidad de comunicar información a tiempo y certeramente a la creciente fuerza de trabajo ambulante, mejorando continuamente la productividad del empleado y la capacidad de proteger la integridad de los sistemas y la propiedad intelectual.

A medida que los gerentes de negocio crecen en número en busca de una reingeniería en los procesos de negocio (Business Process Reengineering) como una medida de aplicar las Tecnologías de Información a sus negocios, crece también la creencia de que una mejora en los procesos la cual incluye algún componente de TI, permitirá darle a la compañía ventajas competitivas además de proveer de productos de calidad y servicios a sus clientes.

Alineando primeramente una compañía a sus estrategias en sus procesos de negocio, en busca de mejorar la eficiencia a través de la gestión sistemática de éstos (BPR), mediante el modelar, automatizar, integrar, monitorizar y optimizar de forma continua, creará el entorno perfecto para entonces, aplicar las tecnologías de información actualizadas y acorde a las necesidades, para automatizar estas tareas.

De ninguna manera podemos pensar implementar en un primer plano, una tecnología de información, sin antes saber perfectamente , cuales son los procesos de negocio que afectan a una empresa en sus personas, políticas, procedimientos, producción y producto, de lo contrario, estaríamos cayendo en el error de alinear la empresa a la tecnología y no las tecnologías a los procesos clave de negocio.

METODOLOGÍA

Para la elaboración de este artículo fue consultada la base de datos digital de la biblioteca del Tecnológico de Monterrey haciendo hincapié en temas clave para la reingeniería de procesos en tecnologías de información, así como también fueron consultados artículos de revistas localizadas en la biblioteca digital.

Las bases de datos digitales consultadas fueron :

- Business Source Premier
- IEEEExplore
- ProQuest ABI/INFORM Global
- The ACM Digital Library
- Emerald Group Publishing Limited

De igual manera, algunos conocimientos e ideas aquí plasmados por el autor, son nociones básicas tomadas de cursos como sistemas de información, SCM (Supply Chain Management), así como lecturas de revistas de tipo informático.

CAPÍTULO 1 “¿Qué son los procesos de negocio?”

Thompson, R.J y Redstone, L (1997) definen un proceso como una serie de actividades interconectadas en busca de un propósito. En un contexto de negocios, el propósito de los procesos será proveer a sus clientes internos con sus requerimientos de una manera oportuna. La representación más básica de un proceso la podemos apreciar en la figura 1.

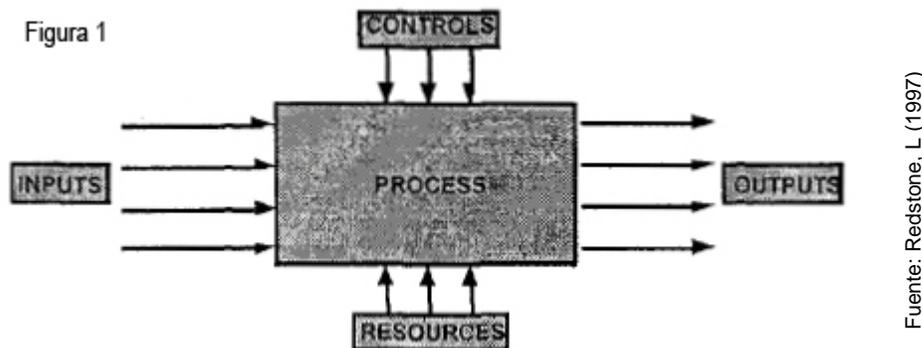


Figura 1 :

Las entradas y salidas de un proceso normalmente son bastante directas en identificar. Las entradas son aquello necesario en un proceso como “materia prima”, o en el caso de que el proceso sea un servicio, el detonante que inicia el proceso siguiente. Las salidas son el producto o servicio que los procesos producen. Los controles y recursos son un poco mas complicados, ya que varían según el tipo del ambiente de negocio.

Un proceso de negocio es un completo y dinámicamente coordinado conjunto de actividades transaccionales y de colaboración que entrega valor a los clientes o se encarga de cumplir otras metas estratégicas de la compañía (Christoph F Strnadl, 2006).

A medida que los gerentes de negocio crecen en número en busca de una reingeniería (Business Process Reengineering) como una medida de aplicar las Tecnologías de Información a sus negocios, crece también la creencia de que una mejora en los procesos la cual incluye algún componente de TI permitirá darle a la compañía ventajas competitivas además de proveer de productos de calidad y servicios a sus clientes (Vishanth Weerakkody, C. Matthew Hinton, 1999).

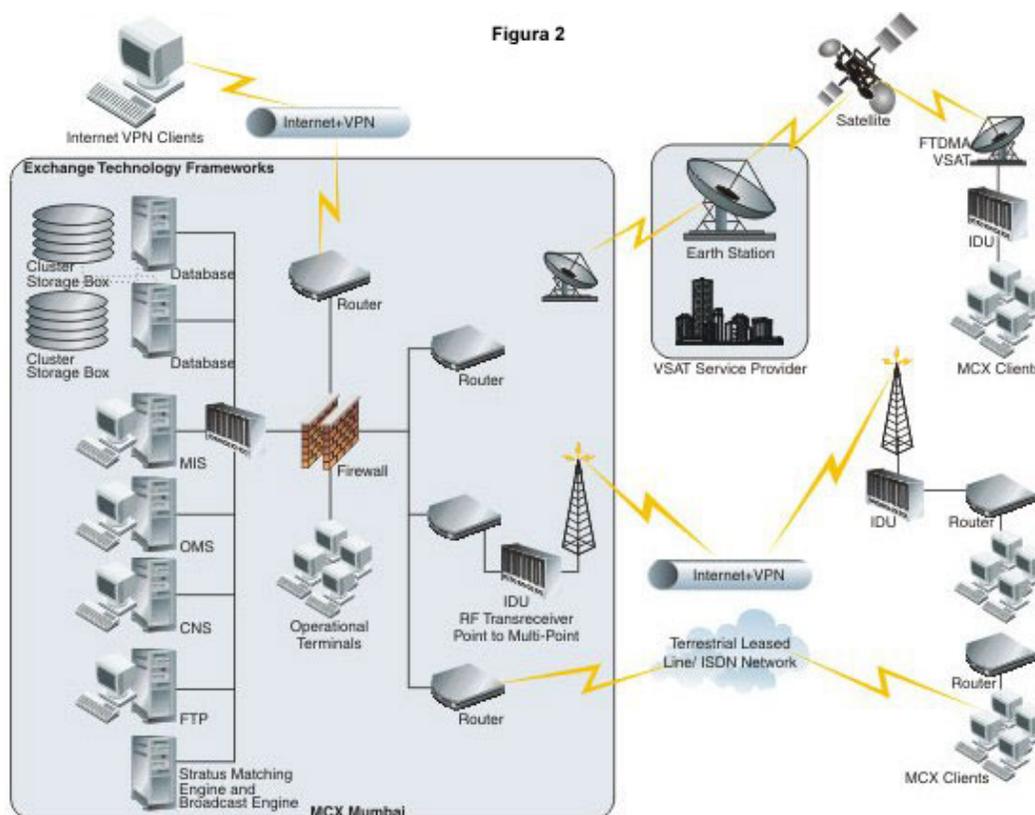
CAPITULO 2 “Conociendo la infraestructura de IT”

Attaran y Mohsen (Mayo 2004) encontraron que las extensas redes de IT e interconectividad que se presentaban de la adopción de estándares y de las redes digitales de servicios integrados (ISDN) se han convertido en una fuerza importante que afecta a los negocios de manera fundamental.

De manera que la infraestructura ayuda a las organizaciones no solamente en la automatización de las actividades económicas, sino también en la re- formación y reajuste de sus procesos de negocio.

Infraestructura IT se define como el grado a el cual los datos y las aplicaciones a través de redes de comunicaciones se pueden compartir y alcanzar para el uso de una organización (Boardman, J., 1997).

Como se observa en la figura 2, la infraestructura de IT es el “esqueleto tecnológico” con el cual la empresa basa su funcionamiento estratégico en busca de hacer fluir su información.



Fuente: Website Alestra, (2007)

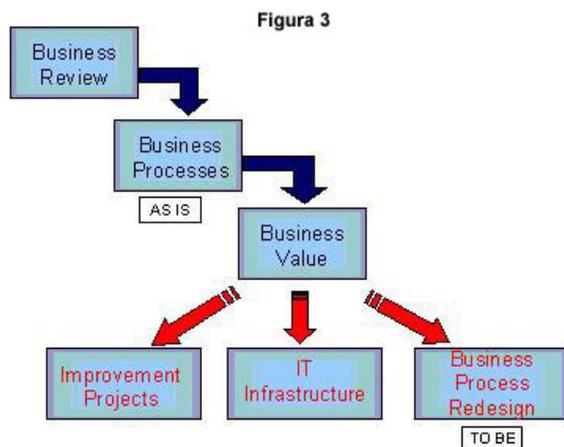
Una infraestructura de red se refiere a las posibilidades de comunicación de redes que ayudan a compartir los recursos de IT dentro y a través de los límites de la compañía. Por ejemplo utilizando redes de comunicación integradas, tales como correo electrónico, videoconferencias y enlaces de computadora a computadora tal como un EDI (Electronic data interchange), la información puede ser compartida fácilmente, manipulada y usada por las aplicaciones corporativas (Yates and Benjamin, 1991; Madnick, 1991).

Hablando de Integración de Datos, en coordinación con las actividades de una organización, las diferentes unidades de negocio requieren acceso a los datos consistentes acerca de las actividades de los distintos departamentos. Incrementando la estandarización de la definición de datos, códigos y formatos, las organizaciones pueden administrar fácilmente sus actividades de IT y comparar su rendimiento con las unidades funcionales similares y comparables (Goodhue et al., 1988, p. 389).

CAPITULO 3 “Reingeniería en los procesos de negocios”

BPR por definición es el rápido y radical rediseño de las estructuras organizacionales, procesos de negocio de valor agregado y estratégicas, que soportan la optimización del flujo de trabajo y productividad en una organización (Soliman y Youssef, 1998, p. 894).

En la figura 3 se muestra el el ciclo de un BPR graficado.



Fuente: Youssef, (1998)

La reingeniería de los procesos de negocio (BPR, Business process re-engineering) es una técnica de administración para transformar radicalmente las organizaciones de una mejora dramáticamente importante y desde entonces los pioneros autores en los

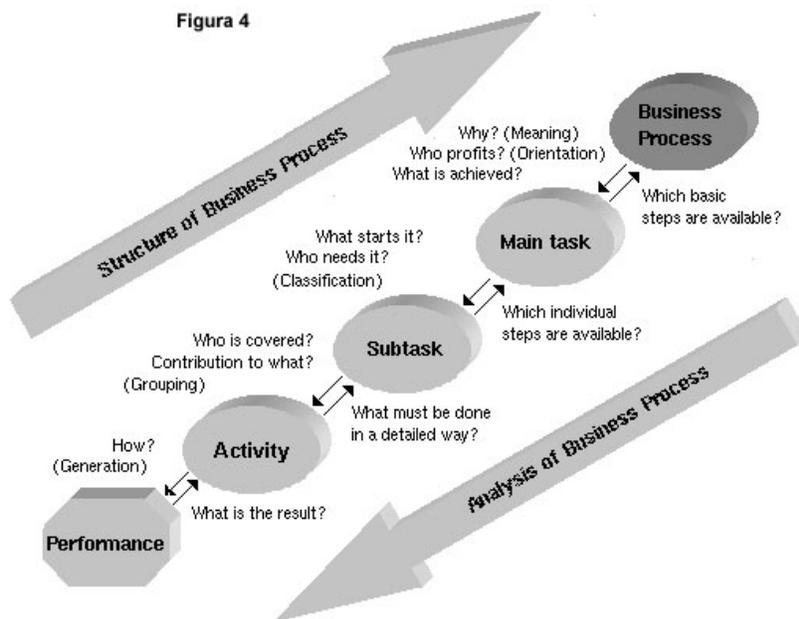
procesos de negocios convincentemente discuten el rol crítico de las Tecnologías de Información en el BPR, por su impacto en la estrategia de negocio de una compañía (Deb Sledgianowski, Jerry Luftman, 2007).

Para entender mejor la reingeniería de procesos, primero necesitamos conocer nuestros procesos, mediante un mapeo de ellos. El mapeo de procesos es basado en una estrategia precisa para reconstruir las acciones organizacionales en un enfoque específico para el análisis. Se trata de un momento AS IS, donde los procesos son reconstruidos en una serie de acciones hechas por los actores directamente involucrados en el proceso. De la misma manera el mapa debe mostrar claramente las relaciones entre las actividades, personal, la información y los objetos involucrados en el flujo de trabajo. (Stefano Biazzo, 2000).

De modo que nuestro análisis de procesos debe contener toda una estructura realista de lo que sucede realmente en los procesos, esto es, debemos considerar el identificar los actores, entrevistando a los individuos o examinando documentos que describan los procedimientos de operación estándar para obtener :

- a) el tipo de información que los actores reciben
- b) de quién la reciben
- c) como es que ellos la reciben
- d) como procesaron los diferentes tipos de información y
- e) a quien le entregaron resultados (Delvin Grant, 2002).

En la figura 4 se muestra como se desglosa un proceso de negocio en aras de mejorar la actividad.



Fuente: Delvin Grant, (2002)

Una vez que alineamos la compañía con su meta u objetivo a lograr, es decir, en busca de satisfacer su estrategia de negocio de una manera adecuada, debemos adecuar un modelo adecuado de implementación, de manera que el hacer llegar perfectamente el producto o servicio hasta el cliente final, se haga de la manera mas eficiente o de bajo costo posible. Un modelo de rediseño o reingeniería de procesos aceptado por su gran percepción es el Supply Chain Operations Reference model o simplemente SCOR model (Pnina Soffer, Yair Wand, 2005).

Cuando logramos alinear estos procesos de negocio a la meta, es cuando podemos hablar de la capacidad de una compañía que se puede visualizar en la cadena de valor, y en aras de obtener esa habilidad de continuamente rediseñar su cadena de valor y modificar sus activos humanos, estructurales, financieros y tecnológicos, lograr una ventaja competitiva respecto a sus competidores (Oswald A. Mascarenhas, Ram Kesavan, Michael Bernacchi, 2004).

CONCLUSIONES

Definitivamente las tecnologías de información juegan un papel cada vez más importante en facilitar la introducción de productos nuevos o de servicios, en mejorar procesos operacionales, y en la guía de la toma de decisión directiva.

Todos los negocios se transforman por el uso de la tecnología, y la competitividad que pueda generar dicho ajuste dependerá del nivel de conexión o alineación entre la tecnología y los requerimientos reales del negocio; es decir, del nivel de asociación de la tecnología con un planteamiento de cambio.

De ahí la importancia que tiene el establecer los procesos de negocio que determinarán la manera en que la empresa opera, de otro modo, sólo se hace más complejo el panorama al tratar de implementar primeramente una tecnología de información, y después definir los procesos de la empresa. Esto solamente derivaría altos costos en inversión de tecnologías de información.

Como sabemos, las tecnologías de información no determinan los procesos de negocio de una compañía, son habilitadores para efficientizar la manera en que estos se llevarán a cabo.

Las organizaciones se apoyan en sus procesos de negocios para ser guiados en este complejo escenario. No obstante, en muchas organizaciones, dada la complejidad del mismo, existe una importante diferencia entre los procesos que deberían estar implantados y los procesos que se encuentran operando el negocio en realidad.

El enlace entre procesos de negocio y generación de valor lleva a algunos practicantes a ver los procesos de negocio como los flujos de trabajo que se efectúan las tareas de una organización. Los procesos de negocio pueden ser vistos como un recetario para hacer funcionar un negocio y alcanzar las metas definidas en la estrategia de negocio de la empresa.

Para que nuestro análisis de procesos tenga éxito, debe contener toda una estructura realista de lo que sucede realmente en los procesos, para determinar las oportunidades que tiene la empresa por mejorar, y emprender la mejor alineación hacia la cadena de valor posible

Cuando logremos alinear estos procesos de negocio a la meta, es cuando podemos hablar de la capacidad de una compañía de continuamente rediseñar su cadena de valor y modificar sus activos humanos, estructurales, financieros y tecnológicos, para lograr una ventaja competitiva respecto a sus competidores, que es realmente ésta la mayor razón por la que un proceso de negocio se vuelve la parte mas fundamental en la que se basa una compañía.

De nada nos servirá la administración computarizada de una empresa mediante las tecnologías de información, si antes no tenemos bien definidos correctamente los procesos de negocio, en los cuales la compañía sustenta su correcto funcionamiento.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Attaran, Mohsen, "Exploring the relationship between information technology and business process reengineering", *Information & Management*, Vol. 41, (Mayo 2004).
Business Source Premier [On line data base]. (Consultada en Octubre 2007)
- Boardman, J., "Corporate intranets and business process management: a challenge for systems engineering", *Computing & Control Engineering Journal*, Vol. 8, (Diciembre 1997).
IEEEExplore [On line data base]. (Consultada en Septiembre 2007)
- C.F. Strnadl, "Aligning Business and IT: The Process-Driven Architecture Model", *Computer as a Tool, 2005-EUROCON 2005. The International Conference*, Vol.2, (2005).
IEEEExplore [On line data base]. (Consultada en Septiembre 2007)
- Deb Sledgianowski, Jerry Luftman, "IT-Business Strategic Alignment Maturity: A Case Study", *Journal of Cases on Information Technology*, Vol. 7, (2005).
ProQuest ABI/INFORM Global [On line data base]. (Consultada en Septiembre 2007)
- Delvin Grant, "A wider view of business process reengineering", *Communications of the ACM*, Vol.45 , (2002).
The ACM Digital Library [On line data base]. (Consultada en Septiembre 2007)
- Fawzy Soliman, Mohamed A. Youssef, "The role of SAP software in business process re-engineering", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 18,(1998).
IEEEExplore [On line data base]. (Consultada en Septiembre 2007)
- Goodhue, D.L., Quillard, J.A., and Rockart, J.F., "Managing the data resources: a contingency perspective", *MIS Quarterly*, Vol. 12 ,(1988).
The ACM Digital Library [On line data base]. (Consultada en Septiembre 2007)
- Oswald A. Mascarenhas, Ram Kesavan, Michael Bernacchi, "Customer value-chain involvement for co-creating customer delight", *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 21, (2004).
Emerald Group Publishing Limited [On line data base]. (Consultada en Septiembre 2007)
- Pnina Soffer, Yair Wand, "On the notion of soft-goals in business process modeling", *Business Process Management Journal*, Vol. 11, (2005).
Emerald Group Publishing Limited [On line data base]. (Consultada en Septiembre 2007)

- Stefano Biazzo, "Approaches to business process analysis: a review", Business Process Management Journal, Vol.6, (2000). Emerald Group Publishing Limited [On line data base]. (Consultada en Septiembre 2007)
- Thompson, R.J., Redstone, L., "Business process management-maintaining control in an environment of rapid change", Factory 2000 - The Technology Exploitation Process at Fifth International Conference, (Abril 1997). IEEEExplore [On line data base]. (Consultada en Septiembre 2007)
- Vishanth Weerakkody, C. Matthew Hinton, "Exploiting information systems and technology through business process improvement", Knowledge and Process Management, Vol.6, (1999). ProQuest ABI/INFORM Global [On line data base]. (Consultada en Septiembre 2007)
- Yates, J. and Benjamin, R.I. , "The past and present as a window on the future", in Scott Morton, M.S. (Ed.), The Corporation of the 1990s: Information Technology and Organizational Transformation,(1991). ProQuest ABI/INFORM Global [On line data base]. (Consultada en Septiembre 2007)